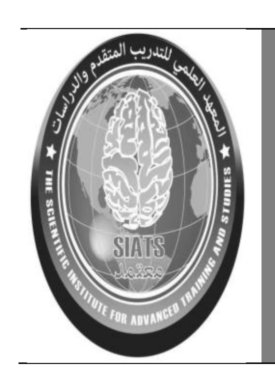


SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN IMPROVING PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS. AS A FIELD STUDY; THE RESEARCH HAS BEEN TAKEN THE ARABIAN GULF FOR OIL IN LIBYA

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة

(دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي بليبيا)

أسامة يونس عبدالواحد العقوري

bo.hlag70@gmail.com

كلية اقرأ لإدارة الأعمال

جامعة جيوماتيكا بماليزيا

كوالالمبور

1439 – 2018م

A R T I C L E I N F O

Article history:

Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018

Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

Improving performance within organizations is considered as one of the most important challenge that organizations recently face. Improving performance within these organizations will increase productivity and efficiency to achieve organization's objectives. Therefore, the study aimed to look at the role of human resources management in improving performance in organizations. As a field study; the research has been taken The Arabian Gulf for Oil in Libya. The problem of the study was summarized in understanding the role of HRM in improving performance in organizations. The study aimed to understand this role by adopting a descriptive analytical method using a questionnaire formed of three phases, namely: human resources management, Performance improving; and the role of HRM in improving performance. The study found a range of results; the most important one is that there is an active and important role in HRM that improves performance in organizations, as it can works to solve the problems that affect the performance and productivity. Also, it is found that HRM represents the value of intellectual capital within its organizations and motivate employees to improve their performance, and that has a direct impact on productivity and performance either way. The sample of the study showed that there is an acceptable level of satisfaction toward the practices of HRM in their organizations. It also was found that there is a need to embed the practices of TQM along with HRM in order to improve performance. The study recommended that there is a need to work on the basic needs and the emotional needs of employees,



which will strongly result in increasing the level of performance and achieve companies' objectives.

الملخص

يعتبر تحسين الأداء داخل الشركات واحداً من أهم التحديات التي تعمل الشركات العاملة على الإهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها، وتحقيقها لأهدافها التنظيمية، ومن هنا فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة، وقد تبنت الدراسة شركة الخليج العربي بليبيا كدراسة ميدانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في فهم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة. وقد هدفت الدراسة إلى فهم هذا الدور من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام إستبانة كونت من ثلاثة محاور وهي: إدارة الموارد البشرية، تحسين الأداء لدى الشركات العاملة، ودور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها هو وجود دور فاعل ومهم لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، حيث أنها تعمل على حل المشكلات التي تواجه الكوادر البشرية ورأس المال الفكري لدى المنظمة وتحفز العاملين بما يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم. كما تبين من خلال مجتمع الدراسة أن هناك رضا عام من الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية بإستثناء الحاجة الملحة إلى وضع إعتبارات لنظم الجودة الحديثة والتي تسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على الجوانب المعنوية والمادية التحفيزية للموظفين في سبيل رفع أدائهم وتحسين مستوى الإنتاجية لديهم.



1 مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العناصر التي تحتاجها المنظمة في سبيل تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها التنظيمية وتحسين الأداء داخل المنظمة، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل فاعل في توجيه دفة المنظمة إلى بر الأمان وتحسين الأداء من خلال أهميتها التنظيمية ودورها في تحسين الأداء. إن إدارة الموارد البشرية تشكل العنصر الإداري الأهم في المنظمة ولا بد للمنظمة أن تدفع في تطوير دائم ومستمر لهذا العنصر الذي يشكل رأس المال الأهم في المنظمة، [حمودة، 2008: ص15] وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية. وكذلك قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز، ودفعهم للعطاء والانتاجية. ومعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أوانخفاض الانتاجية، وتوفير تكاليف باهضة في قضايا قانونية يلجأ إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة، أوالتجاوز في الترقيات. إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل من خلال ارتباط مدير إدارة الموارد الموارد البشرية الإدارية برئيس الشركة المباشرة، وإعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة فى مجالات استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم. وتحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا فى التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة فى الوقت المناسب [الموسوي،2004: ص90]. وتركز الدراسة على شركة الخليج العربي كدراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء.

أولاً : مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات العديد من المشكلات التنظيمية ومشكلات تتعلق بالأداء، وفي ضوء المشكلات التي تتعلق بالأداء فلا بد وأن للموارد البشرية إسهاماً مباشراً في التأثير على أداء العاملين في المنظمات، ولذلك فإن الدراسة تسعى إلى فهم الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة، تمثل إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة للمنظمات بكافة أشكالها وأعمالها، ولا بد للمنظمة أن تعمل على إختيار العنصر البشري المناسب ووضعه في المكان المناسب في سبيل تعزيز قدراتها وتحسين أدائها. [سالم، 2012: ص45] وتأتي مشكلة الدراسة من حيث الضرورة التي وجدها



الباحث في ضوء فهم هذه المتغيرات ومدى تطوير الموارد البشرية لمستوى الأداء داخل الشركات العاملة. ومما سبق يمكن أن تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:-

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة؟

ثانياً : أسئلة الدراسة :

من السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة تنبثق الأسئلة الفرعية التالية :-

1. ما دور إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة؟
2. ما جدوى تحسين أداء الشركات العاملة؟
3. ما هو الدور الذي يمكن للموارد البشرية أن تؤديه في سبيل تحسين أداء الشركات العاملة؟

ثالثاً : أهداف الدراسة :

ومما سبق فإن أهداف الدراسة تتمثل بالنقاط التالية :

1. محاولة معرفة دور إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة.
2. إمكانية التوصل إلى جدوى تحسين الأداء لدى الشركات العاملة.
3. إمكانية التوصل إلى دلائل تظهر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة.

رابعا: أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة من خلال الأهمية التي تعود بالنفع على العلم والمجتمع وكذلك الباحث، حيث أن هذه الدراسة ستسهم في إثراء المحتوى العلمي حول دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الشركات العاملة، وكذلك الأمر فإنها ستزيد من قيمة العملية الإنتاجية، وكذلك الأمر سيسهم في تعزيز البحث العلمي من خلال التوصيات والمقترحات التي ستتوصل إليها هذه الدراسة، وتأتي أهمية الدراسة للمجتمع من أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر الأهم والأثمن داخل المنظمات والشركات العاملة, وتتركز أهمية العنصر البشري في المنظمة من خلال قدراته الفردية، والتطويرية، حيث أن الأفراد يملكون قدرات تطوير الذات والتوجيه واكتساب الخبرة مع الوقت، ومن ذلك فإن أهمية الدراسة تتمثل



من خلال الدور الذي ستمثله في إظهار دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء لدى الشركات العاملة، وشركة الخليج العربي كحالة دراسية. إن أهمية الأداء تتمثل بنتاج عملية تقييم الموظف بما يسهم في تحسين أدائه وتطوير قدراته وترقيته وتحفيزه أيضاً، ولكن غالباً ما تفهم عملية تقييم أداء الموظفين على أنها مصيدة للموظف بمعنى أن نتائجها مسؤولة بشكل مباشر عن مكافأة الموظف أو حرمانه، وللأسف هذا المنطق راسخ في عقول معظم الموظفين، ولكي يحقق التقييم أهدافه يجب أن يفهم الموظف الغرض من عملية تقييمه، ولعل من أهم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي مساعدة المنظمات للوصول لأهدافها من خلال إدارة وتنظيم موظفيها. بهدف تنمية الموارد البشرية والحفاظ على مستوى الجودة، وللحصول على قوى عاملة متخصصة ومؤهلة، ولهذا الغرض كان لابد من إنشاء نظام تقييم لمستوى الأداء. فتشغيل الموظف المؤهل ليس كافياً، بل إن ما تسعى إليه المنظمات اليوم هوادراك قدرات الموظفين وتوقعاتهم ومحاور رضاهم وعند الحديث عن تقييم أداء الموظفين لابد من معرفة و بيان الفرق بين إدارة أداء الموظفين وتقييمهم، حيث إن إدارة أداء الموظفين يتمحور حول المستقبل والتطوير، وإن تقييم أداء الموظفين يحتاج إلى النظر في الفائدة من ذلك. ولا يعبر قياس أداء الموظفين فقط عن كمية العمل للموظف أو جودته ولكن لابد أن يتضمن قياس أداء الموظفين محاور مثل اليقظة، والقدرة على العمل، والسلوك الوظيفي، والحضور والتغيب عن مكان العمل، والعلاقة بين الزملاء. [العايدي،2010: ص38]. وتأتي أهمية الدراسة للباحث من خلال إضفاء مزيد من المعلومات القيمة لفهم دور الموارد البشرية على أداء الشركات العاملة وفهم التأثير الحاصل من إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء.

خامسا : منهج الدراسة

سيعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة الواقعة، ويهتم كذلك بوصفها بشكل دقيق ويعبر عن الظاهرة بشكل كيفي تحليلي يظهر خصائصها، وبشكل كمي يعطي وصفاً رقمياً من خلال الأرقام والجداول والتحليلات الحسابية اللازمة ويدرس مدى ارتباطها مع بعض الدراسات الأخرى. [عبدالله، 2014: ص66].

سادساً : هيكلية الدراسة :



تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، حيث يحتوي الفصل الأول الذي يمثل الإطار العامل للدراسة على مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسباب إختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، ومنهج الدراسة، وهيكلية الدراسة، و الدراسات السابقة.

سابعا : مصطلحات الدراسة :

1. **إدارة الموارد البشرية** : مفهوم ظهر مع إستخدام تخطيط الموارد البشرية، حيث أنها عملية تنظيمية تمكن المنظمة من إمتلاك الأصول البشرية السليمة القادرة على أداء مهامة وتحقيق أهداف المنظمة التي تسعها لها من خلالهم ومواجهة التحديات التي قد تعيق تحقيق المنظمة لاهدافها، وتقوم المنظمة بتعيينهم وفقاً لمباديء عدة تعتمد على التوظيف، الإختيار،الموضعة الوظيفية، الترقية، التحويل، التنقل الإداري بناء على الكفاءة والحاجة. [جوزيفات: 2011: ص69]
2. **الأداء** : وهو ناتج الجهد الموضوع من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، والمستوى المتوقع من المخرجات التي تسعى المنظمات الوصوله له من خلال جهد العاملين بشكل قابل للقياس ومتزامن بكمه مع مستوى تحقيق الأهداف. [عابد، 2012: ص119].
3. **تحسين الأداء** : القدرة على تطوير قدرات الأفراد واتخاذ الإجراءات التحسينية على الأصول بما يتناسب وقدرة المنظمة على خلق فرص لتحسين القدرة على الإنتاج بشكل أفضل وتطوير قدراتها. [سلمان، 2008: ص23]
4. **شركة الخليج العربي** : شركة الخليج العربي للنفط شركة نفط ليبية يقع مقرها في ليبيا تعمل في البحث والتنقيب عن النفط الخام والغاز الطبيعي وإنتاجه وتكريره، تأسست عام 1979 وهي تابعة ويوجد لها فرع في حيث توجد مصفاة طبرق. [شركة الخليج العربي، 2015: ص8] .

- **الإطار النظري للدراسة:**

1- المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية :



ويتناول هذا المبحث التركيز على إدارة الموارد البشرية وتعريفاتها، ودورها الهام في المنظمة، كما ويتطرق إلى أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ويتم من ذلك من خلال استعراض أهم أقوال الباحثين والدراسات السابعة التي تعرضت لإدارة الموارد البشرية في ضوء بحثها، ويضع الباحث تعريفاً خاصاً لإدارة الموارد البشرية نتيجة لما توصل إليه.

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية :

هناك العديد من التعريفات التي تتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومنها أن إدارة الموارد البشرية تمثل العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة [الصحاف، 2000: ص58].

وترى دراسة [عبدالله، 2010: ص112] الذي عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة والأعمال الإدارية التي توجه العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر فهي المؤشر الذي يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، والتوجيهات التي تتم من خلالهم للموظفين. وعرفها [المدهون، 2005: ص17] بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة. وعُرفت أيضاً بأنها مصطلح يستخدم لوصف النظم الرسمية والتي وضعت لإدارة الناس داخل المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين فعالية موظفيها.

لتنقسم مسؤوليات مدير الموارد البشرية إلى أربع أقسام رئيسية هي: التوظيف، وتطوير و تدريب العاملين، و تحديد بيئة العمل إضافة إلى تقييم أداء العاملين.

وقد تعددت تعريفات الموارد البشرية في المنظمات واختلفت نقاط واتفقت في أخرى، وقد لخصت دراسة [الحسيني، 2009: ص35] تعريفات إدارة الموارد البشرية تشترك في النقاط التالية :-

1- أن أهميتها في منظمات الإعمال ناجمة من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهوالفرد العامل.

2- أن مهمتها هو توفير موارد بشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية .



4- تسعى من خلال توفير الفرص والعروض والمغريات لاستقطاب الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

5- تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق الموائمة بين الإدارة العليا والإفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الإفراد وباقي الإدارات، هذا على صعيد البيئة الداخلية، والموائمة الخارجية عندما تتمكن المنظمة من التكيّف مع متطلبات البيئة الخارجية.

6- تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الإفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس ذلك على الفرد أداءً وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع.

7- الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين مما يمكنها من تقويم أدائهم ومعالجة الانحرافات والتلكؤات.

8- تسعى من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل ولخلق نوع من الاستقرار .

ومما سبق يعرف الباحث إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الوسائل والتوجيهات الإدارية التي تعنى بتوجيه الأفراد وتعيينهم وتطوير وتحسين أدائهم داخل المنظمة مع مراعات احتياجاتهم ومتطلبات العمل التنظيمي.

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية :

وترى دراسة [العلمي، 2006: ص87] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية أصبحت من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعّال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هواهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهوالمحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية.

ومن أهميات العمل ضمن نطاق العنصر البشري فقد رأت دراسة [زايد، 2003: ص47) ضمن النظريات المطروحة بأن إدارة الموارد البشرية تتمتع بمهام ضرورية جداً في بيئة العمل منها تقسيم المهام والأعمال، ووضع الضوابط والقوانين المتعلقة بالأفراد، ووضع الأجور، وترتيب التسلسل الهرمي والتواصل.



وقد ذكرت دراسة [الكردي، 2010: ص4] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتشكل من خلال الهيكل التنظيمي العنصر التأسيسي لهيكل المنظمة والذي يبنى جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحياناً تغيير في تصميمها، وهذا يعتمد على حجم المنظمة ودور الموارد البشرية في الدور المناط بها، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وخلف إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة،كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هوالتنظيم الوظيفي على أساس العمليات أوالنشاطات ذات الاختصاص الواحد أوالاختصاصات المتشابهة. بحيث أن كل قسم، وحده وظائفيا القيام بالنشاطات المسندة إليه.

ومن خلال ذلك يتبين بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

وترى دراسة [عيسى، 2010: ص33] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تمثل المرتكز الأساسي للبناء وتطوير العناصر الأربعة التالية :

1. الأدوار الإدارية. 2. العلاقات الإدارية. 3. التركيز الاستراتيجي في المنظمة. 4.التركيز على التعلم في المنظمة.

ونفس الدراسة رأت بأن إدارة الموارد البشرية قد تفقد مكانها الراقي في المنظمات التي تعتمد على إن لم تستجب إيجاباً للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرق لإدارة لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها فعالة لخلق الرأس البشري والمعرفة في المنظمات.



ومن هذه الأهمية ما يلي :

1- التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المتلاحقة.

2- ثورة الاتصالات والمعلومات.

3- الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.

4- ترسخ ظاهرة العولمة واستقرار نظام الأعمال الجديد على مبادئ حرية التجارة والمنافسة.

5- ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج تقنيات الاتصالات في العملية التعليمية.

6- ارتفاع المستوى المعرفي للموارد وترسخ مفهوم عمال المعرفة.

وترى دراسة [عبدالوهاب، 2003: ص21) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل من خلال :-

1 - بناء القوة العاملة :

أ – التخطيط الإستراتيجي للعمالة. ب – الإستقطاب . ج - الاختيار والتعيين.

2 – تطوير الهيكل الوظيفي :

أ – تصميم الوظائف. ب – تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين . ج - خطط الإحلال.

3 – تنمية وتطوير العاملين :

أ – التقديم والتهيئة المبدئية. ب – التدريب، داخل وخارج المنظمة. ج - تنويع وتطوير مهارات العاملين .

د – تطوير المسار المهني.

4 – تحفيز العاملين :

أ – دراسة دوافع العاملين. ب – الأجور والتعويضات. ج - نظم الحوافز والمزايا. د – التأديب والجزاءات.

5 – صيانة القوة العاملة :

أ – برامج الأمن والسلامة . ب – الرعاية الصحية، الطبية والنفسية. ج - خدمات العاملين .



6 – متابعة تقدم العاملين :

أ – تقويم الأداء.   ب – متابعة المسار المهني (النقل، الترقية، الندب، الإعارة).   ج – خطط التقاعد.

7 – بحوث الموارد البشرية :

أ – نظم معلومات الموارد البشرية.   ب – تحليل التراكيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.

ج – معدلات الغياب ودوران العمل.   د – عوامل الرضا والإنتاجية.

وترى دراسة [مصطفى، 2000: ص55] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات تكون على عدة مستويات كما يلي:-

أولا : على مستوى المنظمة :

1- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.

2- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

3- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.

ثانياً : على المستوى الوطني :

1- الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي.

2- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.

3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

4- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

5- الموارد البشرية تكمل الثروة الوطنية.



6- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي .

7- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن .

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ليختلف هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها :

1- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2- عدد العاملين في المنظمة.
3- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

وترى دراسة [عبدالله، 2010: ص41] بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في العمل على ما يلي :-

1 - ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه المنظمات الأخرى.
2- تحليل العمل للتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.



الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

ذكرت دراسة [الكردي، 2010: ص8] بأن الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظممات قد انبثقت من أسباب ظهورها التي ساهمت في جعلها من أهم العناصر التنظيمية والإدارية في المنظمات،

أسباب ظهورها :

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، وبدأت نظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الغدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.
2- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.
4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية التي تدافع لاعن الموارد البشرية وتطلب المر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.
5- تشريع العمل الذي ظهر هوالآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور التنظيمي.

المبحث الثاني : الأداء لدى الشركات العاملة :



إرتكز هذا المبحث على تعريف الأداء وأهميته، كما وتطرق إلى الدراسات السابقة التي استعرضت في ضوء الدراسة أداء العاملين في الشركات العاملة وفي كافة المنظمات، والتعريفات التي تطرقوا لها، وكذلك أهمية تقييم الأداء لدى هذه الشركات ودوره في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من عدمه.

المطلب الأول : تعريف الأداء :

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت إلى الأداء الوظيفي وأداء المنظمات ومن ذلك فقد ذكر [نعيمة، 2012: ص17] عدة تعريفات للأداء كالتالي: بأنه المسئوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفء المدرب القيام بها.

وعرف الأداء أيضاً أنه كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة وكذلك عرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أوالجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة، ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هوالنتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هوالنتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحيانًا بالفعالية والكفاءة ويعرف أيضًا الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

ومن ذلك فإن الباحث يعرف الأداء على أنه مجموعة الأنشطة والأعمال اللازمة والمؤداة من قبل الأفراد داخل المنظمة وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال منظومة المخرجات السلعية أوالخدمية.

المطلب الثاني : أهمية الأداء لدى الشركات العاملة :

إن وجود تحسن دائم في الأداء ينم عن وجود دور كبير وقائم لإدارة الموارد البشرية، وعدم وجود هذه الدور الفعال من قبل إدارة الموارد البشرية فإنما يدل على أن دورها قد تتضائل وتقلص إلى غير الأهمية المرجوة، بالأداء يتأثر بالموارد البشرية والعكس. [باوى، 2004: ص72].



إن تقييم الأداء والإهتمام به يتضمن الكفاءة والفاعلية والرغبة والقدرة على ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. [نورالدين، 2011: ص87].

عند تقدير الأداء وإدارة الموارد البشرية فإن تتمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطية الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أواليدوية وهي أخر وسيلة سلوكية، سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفات الأفراد في العمل،[نعيمة، 2012: ص82].

المطلب الثالث: ويرى الباحث بأن أهمية تقييم الأداء تتمثل من خلال النقاط التالية :

1. متابعة سير العملية الإدارية والإنتاجية في المنظمة.
2. اكتشاف الثغرات والفجوات الإدارية والمالية في المنظمة.
3. تعزيز نقاط القوة من خلال اكتشافها وتطويرها لدى الأفراد.
4. اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها من خلال التأهيل والتدريب.
5. تقييم حال المنظمة من أهدافها وسبل تحقيقها لها.
6. وضع الموظف المناسب في المكان المناسب من خلال تشخيص قدراتهم والحاجة إليهم.

وترى دراسة [تيسير، 2008: ص25] بأن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

وقد بينت دراسة [أبوشرخ، 2010: ص18] بأن خصائص الأداء داخل المنظمات تختلف تبعاً لطبيعته ومحدداته، كما أن لهذه الأنواع محددات تؤثر بها، حيث تقسم مؤثرات الأداء الفردي داخل المنظمة لمهام وظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل كفايات، أو جدارات تدريبية سابقة أو حتى تدريب داخلي داخل المنظمة



والدراسة الشخصية من خلال المطالعة والقراءة والكتابة والتحديث الدائم لكل ما هو جديد، وقسمت هذه المحددات إلى ثلاثة أنواع

1- معرفة تقريرية : وتشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة وبشكل تقريري.

2- معرفة إجرائية ومهارية : وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداؤه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أوالمهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي والتحفيز، والبناء والتداول وتنسيقها مع بعضها.

3- الدافعية والتحفيز : وهي التأثير المشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الإختيار للأداءن مستوى الجهد المبذول واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. وكذلك الأمر فإن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون عملية صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها وتيغير سلوك الموظف نحول الأفضل، حيث إن نتائج تلك العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل، من دراسة أبو شرخ. [الصواف، 2000: ص 83].

المطلب الرابع: المعايير السلوكية في الأداء داخل المنظمة :

مهارة العامل في أداء مهام، وتتوفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لتحسينها و تطويره. وكذلك الأمر إدراك العامل لتوجيهات و نظم واساليب العمل والإلتزام بها. والاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وادوات. والانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج، والمبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما و نوعا، وكذلك الأمر طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء و قبول التوجيهات وادراكها. والمهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء و قدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والأخطاء الفنية



المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد داخل المنظمة. [إلياس، 2006: ص 63].

إن أهمية الأداء للموظفين يتمثل بنتاج عملية تقييم الموظف بما يسهم في تحسين أدائه وتطوير قدراته وترقيته وتحفيزه أيضاً، ولكن غالباً ما تفهم عملية تقييم أداء الموظفين على أنها مصيدة للموظف بمعنى أن نتائجها مسؤولة بشكل مباشرعن مكافأة الموظف أو حرمانه، وللأسف هذا المنطق راسخ في عقول معظم الموظفين، ولكي يحقق التقييم أهدافه يجب أن يفهم الموظف الغرض من عملية تقييمه، ولعل من أهم الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي مساعدة المنظمات للوصول لأهدافها من خلال إدارة وتنظيم موظفيها. فتشغيل الموظف المؤهل ليس كافياً، بل إن ما تسعى إليه المنظمات اليوم هوادراك قدرات الموظفين وتوقعاتهم ومحاور رضاهم وعند الحديث عن تقييم أداء الموظفين لابد من معرفة و بيان الفرق بين إدارة أداء الموظفين وتقييمهم، حيث إن إدارة أداء الموظفين يتمحور حول المستقبل والتطوير، وإن تقييم أداء الموظفين يحتاج إلى النظر في الفائدة من ذلك. ولا يعبر قياس أداء الموظفين فقط عن كمية العمل للموظف أو جودته ولكن لابد أن يتضمن قياس أداء الموظفين محاور مثل اليقظة، والقدرة على العمل، والسلوك الوظيفي، والحضور والتغيب عن مكان العمل، والعلاقة بين الزملاء. وبكل بساطة يمكن تعريف أداء الموظف على أنه نتيجة لتفاعل القدرات التواصلية لأداء العمل والجهد المعتمد على الدافع الداخلي، والظروف المنظِمة لمكان العمل والتي أعدت ونُظمت من أجل الموظفين، حيث إن الأداء المتوقع لا يمكن أن يرتفع مع فقدان أو تغيب أياً من هذه المحاور. ومن هنا فإن المعلومات المحصلة من عملية التقييم لا تعد فقط لأداء الموظفين في العمل وقدرات الموظف وحاجاته المستقبلية، ولكنها كذلك تزود إداريي الموارد البشرية بمعلومات قيمة حول المتطلبات التطويرية التي تحفّز الموظفين على تطوير ذاتهم والتي تكشف نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم. وبالتالي وضع الأسس الصحيحة لمكافأة الموظفين وإدارة العمل وتعيين المؤهلين منهم. كما أنها تسهم بشكل أو بآخر بتأكيد مدى توافق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، ومتى ما تم توضيح ذلك للموظفين فهذا سينعكس على زيادة الوعي وبالتالي الإرتقاء بمستوى الأداء وصولاً لجودة أفضل داخل المنظمة في سبيل تطوير وتعزيز قدراتها. [العايد، 2010:ص19].

المطلب الخامس: عناصر الأداء الوظيفي :



يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها يتمثل بالنقاط التالية :-

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة، عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل** : وتتمثل نوعية العمل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظفي للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. من عن دراسة الحسيني. [أبوشرخ، 2010: ص20].

ولذلك فقد ذكرت دراسة [شاويش، 2000: ص159] من نفس إقتباس دراسة أبو شرخ بأن الإتجاهات الحديثة لعملية التقييم الخاصة بالأداء تحتاج إلى إعتماد في الوقت الحاضر لما لها من أهمية وتتمثل في التالي :-

1- الإتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
2- الإتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الإستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
3- الإتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والإكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
4- ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط.

ويمكن قياس الأداء من خلال تقييمه وقد ذكرت دراسة [إلياس، 2006: ص54] أهمية تقييم الأداء داخل المنظمات من خلال النقاط التالية :-

أ) **على مستوى المنظمة** : وذلك يتحقق من خلال التالي :-



- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم، وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ب) **على مستوى المديرين** : حيث أن مواجهة المدير أوالمشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية وتعزيز القدرة الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء الموظفين، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي يواجهونها في أداء العمل.

ت) **على مستوى الفرد** : إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بإجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافآتهم ماليا وتحفيزهم.

إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها :

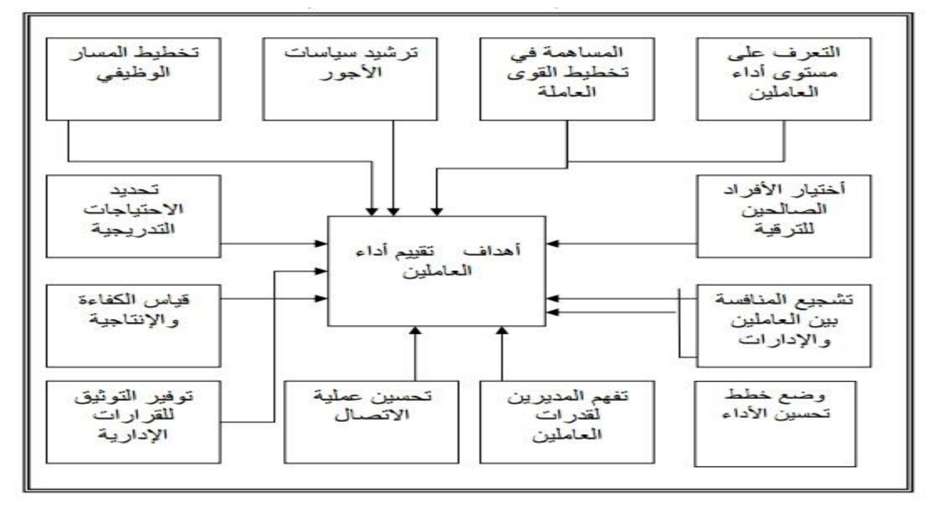
1- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
2- إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.
3- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم.
4- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
5- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

ولأهمية تقييم أداء الموظفين استراتيجية هامة تؤثر على الأركان التنظيمية والعملية الإدارية والإنتاجية داخل المنظمة كما هو موضح بالشكل رقم (1-2).



شكل رقم (1-2)

نموذج أهمية عملية تقييم الأداء داخل المنظمة



المصدر: إلياس، سالم. (2006)،نموذج أهمية عملية تقييم الأداء داخل المنظمة.

وقد ذكرت دراسة [خضر، 2008: ص39] بأن عملية تقييم الأداء بحد ذاتها تمر بعدة مراحل داخل المنظمة، كما أن هناك معوقات يجب أن يتم تجنبها لإتمام عملية التقييم الوظيفي بشكل سليم في المنظمة.

وذلك يتأتى من خلال النقاط التالية :



1- عدم وضوح المعايير مما يضع المجال لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها فمثلاً ما هوالتعريف المحدد لوصف "أداء جيد" أو "اداء مرضي" وما هوالمفهوم المحدد لوصف القدرة على الإبداع ولعلاج هذه المشكلة يتم وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة تفصيلية.

2- الأخطاء والتحيزات الفردية مثل (تعمييم الصفات، التقيد بمدى محدد في المقياس، خطأ النزعة المركزية، التساهل أوالتشدد) وتعالج عن طريق إستخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية.

3- التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس ولعلاج هذه المشكلة يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولاً مصادر التحيز وأن يدركوا أن العواطف قد يكون لها تأثير على التقييم كما يفضل أن يحتفظ القائم بالتقييم بمذكرات تسجل جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم أول بأول.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال التالي :

1. قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة.
2. قياس أداء الجماعة أو فريق العمل ككل.
3. ولا بد ان يكون معروفاً مسبقاً لأعضاء فريق العمل نوعية المقاييس التي سوف تستخدم لقياس أداء الفرد وتلك التي تستخدم لقاس أداء الجماعة.

المبحث الثالث : الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء :

وفي هذا المبحث تطرق الباحث إلى استعراض أهم ما تطرق إليه الباحثون والمختصون فيما يتعلق بدور الموارد البشرية في تحسين الأداء لدى الشركات والمنظمات العاملة، ولذلك فإن الباحث تطرق إلى الدراسات السابقة التي بحثت في دور إدارة الموارد البشرية، وكذلك سبل تحسينها للأداء، والمتطلب الثاني ركز على الأثر المترتب على تحسين الأداء لدى الشركات العاملة.

المطلب الأول : رؤية في الدراسات السابقة :

ترى دراسة [عيسى، 2010: ص65] بأن إدارة الموارد البشرية لديها قدرة على تطوير أداء المنظمة من خلال الإهتمام وبناء أسس تعمل على ذلك من خلال فهم وتطوير :



1- طاقة فكرية وقدرة معرفية.

2- مصدر الابتكار والتجديد والاختراع.

3- قوة محركة لمختلف المادية والتقنية.

4- طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.

5- مصدر القدرات المحورية.

6- قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.

7- مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.

8- مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية و/ أو سلبية.

وترى دراسة [وهيبة، 2012: ص75] بأنه يمكن إبراز الدور الذي تؤديه إستراتيجية تنمية الدوارد البشرية في تحسين الأداء لدى المؤسسة من خلال العمليات المهمة والمرتبطة بها من تدريب، وتعليم، وتجهيز الموارد البشرية الموجودة على مستوى الإدارة للمؤسسةوذلك يعبر عن تلك العملية المخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة محددة بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية، فالتدريب دون تخطيط يعد أمراً غير فعال للموارد لأن ذلك لن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى الكوادر البشرية على مستوى الإدارة وبالتالي سينعكس ذلك على الأداء العام للمؤسسة.

ومن ذلك فإن التدريب الذي يتلقاه العنصر البشري على مستوى الإداري، والذي يعبر عن ذلك النشاط الهام إلى تطوير المعرفة والمهارة والقيم الأخلاقية لو حتى إكتساب الإدراك اللازم بآلية وضع المؤسسة للمؤسسة وآلية تحقيق مستويات مرتفعة لأدائها الدائم.

يمكن القول بأن فرق العمل وسيلة أداء رئيسية وهامة في عملية الإبتكار والإبداع في المجال الإداري، ويتحقق من هذا الفرق فرص المشاركة والتعاون في العمليات والنشاطات الإبداعية، وتكون بذلك من أهم الأساليب الموجودة التي تعمل لإكتساب الخبرات والمهارات والمعارف والتعلم وذلك يساعد على فتح الطرق للأساليب التي ينبغي اتباعها في العمليات والنشاطات الإبداعية وفي جهود التحسين والتطوير التي تنشدها المنظمات من خلال عملها على إعادة تصميم المهام والعمليات في أنشطتها ووظائفها لتقوم المنظمات بممارسة النشاطات الإبداعية من خلال فرق العمل التي تعتبر الأقرب



فيما يتصل بالإنتاجية في الأعمال وبالتطوير والتحسين وتقديم الإقتراحات والأفكار والجديدة والإبداعية وتنفيذها وإيجادها في حيز الواقع. كما أن إدارة الأفراد لأدائهم ذاتياً أوضمن العملية التفويضية في إدارة الموارد البشرية أوالموظفين تسهم على تعزيز القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى كل الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء حيث يكون هذا النظام قائماً على أساس تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام صغيرة ومهام فرعية معتمدة على اختصاصات وإمكانيات الأفراد ومحددة من قبل الرؤساء أوالمشرفين ومن ثم فإن الإبتكار والإبداع يتمثل في هذا النظام من خلال تنظيم وجدولة وتحديد العمل وما يصاحبه من القيام بالأعمال التصحيحية للأخطاء أو التجاوزات التي قد تحدث أثناء العمل أو في محيطة وتحقق تدريب الأفراد على مهارات عديدة واكتساب الخبرات والمعارف التي تتصل بالإنتاجية، والتطوير والتحسين في اللوائح والأنظمة والإجراءات العملية التي تتم بالمنظمة أو تعديل للحلول المقدمة للمشكلات الإدارية والفنية كل حسب إختصاصه أو تعديل للحلول المقدمة للمشكلات الإدارية حسب اختصاصات كل فرد داخل المنظمة.. [رضا، 2002: ص158].

المطلب الثاني : الأثر المترتب على تحسين الأداء لدى الشركات العاملة :

ترى دراسة [تيسير، 2008، 65] بأن تحسين الأداء أو تحسين الأداء العام يكمن من خلال فهم دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأي عمل تحسيني يقتضي الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات الأردنية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي



للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة. فلقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

وفي المقابل فقد رأت دراسة [عيسى، 2010: ص52] بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وهذه التحديات تواجه إدارات المنظمات بشكل عام وإدارات بشكل خاص، تتمثل بعض هذه التحديات فيما يلي:-

1 - يحيط بالمنظمة مخاطر بيئية على رأسها المنافسة الشديدة، وعلى جميع العاملين في المنظمة أن يعوا هذه المخاطر، والبيئة التي تعمل بها المنظمة سريعة التغير ومن لا يتكيف في هذا التغير مصيره الزوال.

2 - رضا الزبون هواساس نمو وبقاء واستمرارية المنظمة.

3 - تحقيق القيمة المضافة في جميع نشاطات المنظمة، مسؤولية كل من يعمل بها.

4 - الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل بها.

5 - الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة.

6 - التجديد والابتكار والتحسين المستمر مسالة حتمية.

التي تحتاجها المنظمات اليوم، تمتلك مهارات متنوعة لتستطيع التعامل والتعايش في المنظمات الحديثة. من الممكن تطوير وإظهار دور إدارة الموارد البشرية من خلال تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال فهم ما يلي كأهمية لدور الموارد البشرية في المنظمات :

أ – المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونات خير شاهد على ذلك.



ب – ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

ت – تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحللي النظم.

ث – تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

ج – يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

ح – المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية. [عبدالله، 2010: ص85]. وقد ذكرت دراسة [آمال وآخرون، 2014: ص37] بأن هناك ضرورة ملحة للتعامل مع الأداء والموارد البشرية داخل المنظمة وضمن العمليات المهمة في هذا الإطار هو تحسين عملية التواصل أوالإتصال ضمن الطبقات التنفيذية والإدارية داخل المنظمة ومن ذلك ما ذكرته الدراسة من دراسة نوار، وتأتي هذه النقاط كما يلي:

1- تحقيق التنسيق بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.

2- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

3- اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم واحزانهم و مخاوفهم وابداء آرائهم في موقف ما.



كما أن الإهتمام بالأداء الوظيفي داخل المنظمة يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هوالمجهدات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها. [آمال وآخرون، 2014: ص54].

المطلب الثالث: محددات الأداء في المنظمات لدى الموارد البشرية :

إن دراسة أداء العاملين في المنظمات، ودراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه يعتبران من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الموارد البشرية بشكل دقيق يمكن من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، وتأتي صعوبة دراسة أداء الموارد البشرية من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على هذا الأداء، وقد حاول الباحثون حصر هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات بإختلاف الباحث الذي يقوم بالدراسة وهذا كان سبباً واضحاً في الإختلاف في الدراسات التي قدموها وذلك لإعتقادهم بأن كل واحد منهم قدم العوامل تعتبر المحددات الأساسية للأداء، ويأتي أهمها في التالي :- [ناصر، 2004: ص83].

1- يجب أن يمتلك الفرد القدرة على القيام بالعمل، وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس، وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرات كامنة، يمكن أن تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أوالمران أوالممارسة أوالتعليم ومن ذلك أن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أوالتعليم.

2- توفر الأدوات والأجهزة والإحصاءات اللازمة للقيام بالعمل.

3- توفر الدافع والحافز على أداء العمل.

4- وهناك عوامل تتصل بالعمل والعنصر البشري نفسه داخل المنظمة كالتالي :-

أ- واجبات ومهام طبيعية. ب- التنظيم الإجتماعي للعمل.



ج- الموارد والإمكانات المادية. ح- القدرات والمهارات.

خ- التركيب النفسي. د- التركيب الإجتماعي.

- **مؤشرات الأداء في الموارد البشرية :**

إن هناك مؤشرات متعددة تعكس صورة الأداء على الموارد البشرية داخل المنظمة [الجندلي، 2010: ص9] ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي :-

1- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية علي تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.
2- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن.
3- هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

- **تحديات الموارد البشرية ضمن عمليات الأداء :**

1- عدم توفر البيانات الكاملة لعملية تخطيط الموارد البشرية واتسامها بعدم الدقة والحداثة اللازمة لاجراء التحليلات اللازمة لتحليل التقديرات السليمة.

2- ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط بالاضافة الى وجود نقص فى اعداد اخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب.

3- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها سواء كانت تلك العوامل داخلية كالانتاجية والاداء والقدرات والمهارات والمسار الوظيفي، او خارجية كاسواق العمل المحيطة وانماط التكنولوجيا المطبقة فى مجال عمل المنظمة والاتجاهات الاقتصادية.



4- انخفاض الانتاجية فى فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجددة صعوبة التنبؤ مسبقا بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات هذا بالاضافة الى صعوبة التغطية السريعة للانشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الاداء نتيجة لسرعة دوران العمل و ضرورة الاحلال السريع لها.

5- صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الاحيان بين تخطيط النوارد البشرية بين الانشطة الاخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.

6- اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة حيث يوجد فائض فى العمالة فى بعض الوظائف فى حين يوجد عجز فى بعض الوظائف الاخرى وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغير احتياجات المنظمة من العمالة لتغير الطلب على منتجاتها، أو للتقدير غير الصحيح للعمالة وكل هذا يلقي عبئاً على عملية تخطيط الموارد البشرية ويتطلب جهودا منظمة لتحليلها وعلاجها.

7- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية، حيث تتطلب عملية التخطيط الإستعانة بكل من الجانبين ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة، وذلك يحتاج إلى اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب. [سيدن، 2010: ص 24].

لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد إستخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل. ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه بإستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة، من هنا تظهر الحاجة للتدريب و إلى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين في تلك المؤسسات. [عيشي، 2006: ص5].

- **الدراسات السابقة :**



1- دراسة العامري، منصور بن متعب، (2003)، رسالة ماجستير بعنوان: مهارات المديرين الإدارية (إدارة الموارد البشرية) في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن دراسة ميدانية، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن كدراسة ميدانية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى مهارات إدارة ضمن الموارد البشرية في قسم الإدارة العامة بهدف تطوير وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية لدور المديرين (كممثلين لإدارة الموارد البشرية في المنظمات) في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تضطلع بدور كبير في إدارة عملية التنمية في البلاد، كذلك الأمر فقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام منهجية بحثية من خلال تصميم أداة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من هذه المهارات، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. بعد ذلك تم توزيعها على 400 مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، بلغ العائد منها والصالح للتحليل حوالي 230 استبانة بمعدل استجابة بلغ حوالي 57.5% حيث تم معالجتها بالحاسب الآلي واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار للإجابة عن تساؤلات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد، حسن التعامل مع الآخرين، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين، وتطوير الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية العام داخل المنظمة.

2- دراسة خالد محمد الحياصات، (2006)، دراسة ماجستير بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، عمان، المملكة العربية الهاشمية.

لقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والإختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء



المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية. وقد تم استهداف 50 من الموظفين ضمن منهجية الدراسة التحليلية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة وأدائها. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك الأمر دراسة التهديدات والفرص للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

3- دراسة بن بوزيان محمد، (2010)، دراسة ماجستير بعنوان: دور الموارد البشرية في التاثير على الأداء، دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

لقد هدفت تلك الدراسة إلى البحث في دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء داخل المنظمات، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تطوير أداء البنك الموريتاني المركزي من خلال الموارد البشرية، وقد استخدمت الدراسة المنهاج التطبيقي للقيام بالتحليل الإحصائي لعملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية من أجل الوصول إلى النتائج وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء يعتبر من أهم القضايا التي تواجه البنوك العاملة، والذي يجب أن يؤخذ به في عين الإعتبار للإحتفاظ برضا الزبائ الحاليين والمرتقبين، إضافة إلى تحسين صورة البنك وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

4- دراسة جمعة، محمود و نوري حيدر، (2011)، دراسة ماجستير: تأثير القيادة الإدارية الناجحة: إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، العراق.

لقد هدفت تلك الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإدارية الناجحة على إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قيادة إدارية ناجحة لإدارة الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الإبداع داخل العمل التنظيمي، وقد رأت هذه الدراسة بأن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الإدارية التي تمثل العنصر البشري القائد داخل



المنظمة في تحقيق فرص أداء أكبر من خلال الإبداع الإداري، وتركزت المشكلة بفهم دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى بالعراق، وقد استخدمت استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد وزع الباحث في هذه الدراسة ما يقرب 50 استبيان لعينة البحث والذين تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيهم، كما تمثلت بإستخدام برامج إحصائية دقيقة، أما النتائج في الدراسة فقد جاءت مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوئها تم صياغة مجموعة التوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها كافة الجهات المعنية.

5- دراسة أحمد صالحي قندوز، وكنزة كربوسة، (2013)، دراسة ماجستير بعنوان: أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، الجزائر.

لقد هدفت تلك الدراسة إلى البحث في دور وأهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وضوح الأهمية لتحفيز الموظفين في المؤسسة الوطنية للسيارات من أجل تحسين الأداء، وجاءت أهمية الدراسة من أجل تنمية وتحسين الأداء لدى الموظفين في المؤسسة الوطنية من خلال تحفيزهم كدور ومهمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتعرف على الأنواع المختلفة للحوافز ودور الأداء والعوامل المؤثرة عليه. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي إلى الجانب النظري، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة في الجانب التطبيقي من الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم يعتبر من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية في المؤسسة، وقد أوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة وضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرار من أجل المساهمة في إتخاذ قرار أكثر كفاءة وفاعلية.

6- دراسة الحسيني، صلاح هادي، (2008)، دراسة ماجستير: قيادة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموارد البشرية استراتيجياً، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية في العراق، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والإقتصاد، الناصرية، جمهورية العراق العربية.



بحثت الدراسة في العلاقة بين قيادة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموارد البشرية وقد وقد استخدمت الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضروروة لدعم الاجهزه الحكومية والوزارات للجان تعنى بنشر ثقافة تنظيمية لكافة دوائر الدولة تبين أهمية أداء الموارد البشرية والأدوار التي يمكن أن يلعبها الإنسان من خلال حركة ديناميكية علمية في تفعيل وتداخل عوامل الإنتاج وكيف يمكن أن تساهم في تطوير وتقدم المجتمعات، وكذلك إعطاء مساحات أوسع الأداء الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة / أعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة / تحديد الكفء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة، وإعطاء الحرية لأداء الموارد البشرية بين مختلف المنظمات لمناقلة الإفراد العاملين وخصوصاً في الوظائف المتشابه للمساهمة في منح فرصه لكل منظمة لاختيار الكفء وإعطاء فرصة للفرد العامل في تحديد أماكن إبداعه، ولتناقل الخبرات بين الإفراد وأن يعمل بذلك على مستوى إدارات وفروع المنظمة الواحدة كذلك، كما اوصت الدراسة بضرورة وجود نظام التعيين المركزي ليعطي إي دور لتفعيل عمل أداء الموارد البشرية الإستراتيجية لذلك يتوجب مع وجود ذلك النظام إعطاء مساحة حرية لتلك الإدارة لاختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة إي منحها فرصة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك هو صلب عمل الإدارة، وضرورة إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف واهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الانتاجية.

7- دراسة العامري، منصور بن متعب، (2003)، مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن دراسة ميدانية، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

لقد بحثت الدراسة في هناك أهمية لدور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تضطلع بدور كبير في تحسين الأداء وإدارة عملية التنمية في البلاد ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات.وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن المديرين



يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد ، حسن التعامل مع الآخرين ، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين ، والتفاوض مع الآخرين ، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية ، كما وجد أن هؤلاء المديرين ممكنون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد وحسن التعامل مع الآخرين وغير متمكنين من البعض الآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية. وأخيرا كشفت الدراسة عن أن أهم العوامل تأثيرا في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي. في النهاية تم طرح عدد من التوصيات العملية والأكاديمية. وترى الدراسة بأن المنظمات تواجه في العصر الراهن العديد من التحديات والصعوبات ، ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المنظمات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. وما من شك فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية. ولعل أهمية دور هؤلاء المديرين ومدى تمتعهم بالمهارات الإدارية المناسبة تتعاظم في القطاع الحكومي بسبب طبيعة هذا القطاع وحجم التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها. في ضوء ذلك ، تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها بغية الوصول إلى فهم أعمق لواقع المهارات الإدارية في القطاع الحكومي وما يمكن عمله لتحسين وتطوير هذا الواقع.

8- دراسة عقيل أبوبكر، غلبون، (2010)، رسالة دكتوراة بعنوان: العلاقة بين الموارد البشرية والتغيير بمنظمات الأعمال، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.

رأت الدراسة بأن عناك علاقة وطيدة بين قيادة الموارد البشرية ومستوى التغيير في منظمات الأعمال على صعيد الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي، والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، كما بحثت الدراسة بالدور المتعلق بقيادة الموارد البشرية في تغيير الأنماط التنظيمية بشكل عام، كما تناولت هذه الدراسة العلاقة بين قيادة الموارد البشرية والتغيير بمنظمات الأعمال، كذلك تسليط الضوء على مفهوم قيادة الموارد البشرية وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك التطرق إلى مفهوم التغيير بمنظمات الأعمال، وأيضا التطرق إلى أنماط ومتطلبات التغيير وأهدافه، بالإضافة إلى المعوقات المتوقعة للتغيير بالمنظمات، وأخيراً علاقة قيادة الموارد البشرية بالتغيير، وقد خلصت هذه الدراسة التي اعتمدا البحث فيها على



المنهج الوصفي إلى مجموعة من النتائج، وأهمها اعتبار التغيير حتمية مفروضة على قيادة الموارد البشرية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، ذلك أن التغيير المادي لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، فمن الضروري على قيادة المنظمة لمواكبة التغييرات الجديدة للمنظمة، إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيهم، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة، ومن ذلك فإن التغيير في قيادة الموارد البشرية على مستوى أداء الموارد البشرية في المنظمات يمكن تحقيقه في تم توفير الجهود اللازمة من أجل استقطاع ما يلزم من خطط في سبيل تطوير الموارد البشرية وتطوير قدراتها التنظيمية في المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، وتحقيق الرؤى التي تتطلع المنظمة إليها.

9- دراسة جمعة، محمود و نوري حيدر، (2011)، تأثير الموارد البشرية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، محافظة ديالى، جمهورية العراق العربية.

رأت الدراسة بأن هناك علاقة قوية ومتينة بين قيادة الموارد البشرية الناجحة وأثر مباشر على تحقيق إبداع في الموارد البشرية لأي منظمة، وتحقيق إبداع إداري يسهم في تحقيقها لأهدافها، ويعمل على تطوير شامل ودائم للمنظمة بما يتناسب وقدراتها، وحاجاتها التي من خلالها تسعى لتقدم الخدمات لوكلائها، ومن ذلك فقد اختبرت الدراسة العلاقة والإرتباط والأثر بين متغير قيادة الموارد البشرية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور قيادة الموارد البشرية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى بالعراق، وقد استخدمت استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، أما النتائج في الدراسة فقد جاءت مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين قيادة الموارد البشرية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوئها تم صياغة مجموعة التوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها كافة الجهات المعنية. كما أن الدراسة لعبت دوراً هاماً في إظهار العلاقة بين قيادة الموارد البشرية من جهة وتحقيق الإبداع الإداري من جهة أخرى، وأظهرت الدراسة نتائج إيجابية موافقة للفرضيات البحثية الموضوعة.



10- دراسة عبدالله، ناصر المعيلي ناصر. [2008]، أساليب إدارة/قيادة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

لقد رأت هذه الدراسة بأن إدارة/ قيادة الموارد البشرية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. حيث أن الدراسة رأت بأن القائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. كما رأت بأن القادة الإداريين، أولئك الأشخاص الذين يقودون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين. ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفي بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم. إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق، بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق فقط. ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة يرى الباحث بأن أغلب الدراسات الموجودة ركزت على أن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة ومؤثرة في الكيان الوظيفي داخل المنظمة، وهذا بالضرورة يؤثر على أداء العاملين وينعكس تماما على أداء الشركات العاملة، وقد تبين وجود وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة وأدائها. وقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، كما تبين أيضاً من خلال الدراسات السابقة أن تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم يعتبر من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية في المؤسسة، وإلى أن هناك أهمية لبذ مزيد من الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة وضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرار من أجل المساهمة في إتخاذ قرار أكثر كفاءة وفاعلية وهذا بالضرورة يسهم في تحسين الأداء الوظيفي. ولذلك فإنه يترتب على كافة المؤسسات والمنظمات العاملة أن تراعي ظروف العاملين وأن توفر لهم إحتياجاتهم المعنوية



والمادية التي من شأنها رفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي لدى العاملين، كما أن الإهتمام برأس المال الفكري في المنظمة يعمل على زيادة الثقة بكفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة عليهم، وبالتالي فإن مسألة تحسين أداء الموظفين في الشركات العاملة تعتبر مسألة ذات إرتباط وثيق بمتطلبات أساسية تعنى بالمنظمة ككل، وبإدارة الموارد البشرية، وبرأس المال الفكري الذي يمثل الموظفين والجهات العاملة في تلك الشركات.

منهجية الدراسة

أولاً: تصميم البحث:

يتكون تصميم البحث من عدة عناصر تشكل المنهجية البحثية لجمع البيانات وتوزيعها وتحليلها من أجل الحصول على النتائج المرجوة، ولذلك فإن تصميم الدراسة يحتوي على مجتمع البحث، وحدود البحث المكانية والزمانية، وعينة البحث، وطريقة إختيار العينة.، والشق الآخر من التصميم فيحتوي على منهجية الدراسة.

1- **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع الدراسة من مديرين، ورؤساء أقسام، وعاملين في شركة الخليج العربي في ليبيا، وسيتم توزيع (50) استبانة على الموظفين في شركة الخليج العربي، وبعد فرز الإستبيان سيتم تحديد العدد النهائي لأغراض التحليل الإحصائي.

- **حدود البحث:** الحدود المكانية: - تعتبر الحدود المكانية للدراسة هي دولة ليبيا (شركة الخليج العربي).
- الحدود الزمانية:- يعتبر محور الدراسة الزماني في الفترة الواقعة ما بين 2016 وحتى 2017 .

2- **عينة البحث:** تعتبر عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في شركة الخليج العربي بما يتناسب وحجم الشركة، وسيتم إحتساب العينةوفقاً للتحليل الإحصائي المناسب والمتبع بعد جميع البيانات.

3- **طريقة إختيار العينة:** لغاية وصف طريقة إختيار العينة التي سيتم إستطلاع رأيها ستعتمد الدراسة على عدة متغيرات ديموغرافية وهي، العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي،



والمسمى الوظيفي، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، سيتم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لها، وذلك لأن الخبرة الإدارية تسهم في إضفاء طابع إداري أقوى، وعادة ما يمتلك أصحاب الخبرة مناصب عليا تتعلق بإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: منهج البحث: إعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة الواقعة، ويهتم كذلك بوصفها بشكل دقيق ويعبر عن الظاهرة بشكل كيفي تحليلي يظهر خصائصها، وبشكل كمي يعطي وصفاً رقمياً من خلال الأرقام والجداول والتحليلات الحسابية اللازمة ويدرس مدى ارتباطها مع بعض الدراسات الأخرى. [عبدالله، 2014].

ثالثاً: أداة الدراسة:- إعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتضمنت الاستبانة (31) فقرة موزعة على أربعة محاور والمتمثلة في المعلومات التعريفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة) بمعدل (7) فقرات، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية والذي يشمل (8) فقرات، أما المحور الثالث من الإستبانة سيخصص لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة بما يعادل (6) فقرات، والمحور الرابع تضمن سبل تحسين الأداء من خلال إدارة الموارد البشرية والذي تضمن (8) فقرات أخرى.

الخاتمه

بعد أن تم جمع البيانات المطلوبة وتحليلها تحليلاً إحصائياً وفقاً لمنهجية الدراسة المتبعة، والوصول إلى النتائج المتلعقة بأسئلة الدراسة، ومناقشتها، فقد تمكن الباحث من الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الهامة حول الدراسة وعليه فإن نتائج الدراسة وتوصياتها تمثل النتيجة النهائية التي توصل لها الباحث.

أولاً: النتائج:



من خلال الدراسة النظرية لمفاهيم الدراسة المتعلقة بمفهوم القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، ومن خلال ما نتج عن الدراسة الميدانية ومناقشة تلك النتائج، يمكن حصر النتائج في النقاط التالية:-

1- أفادت الدراسة النظرية بأن هناك دور واضح وفعال تقوم به إدارة الموارد البشرية السليمة في تحسين أداء الشركات العاملة، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع تسخير قدراتها في تهيئة الظروف التي تتناسب وتحسين الأداء من خلال حل المشكلات التنظيمية المتعلقة بالموارد البشرية، وتحفيز الموظفين في سبيل تحسين أدائهم.

2- أفادت الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة وجود دور إيجابي لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في شركة الخليج العربي للنفط.

3- هناك حاجة لتحسين أداء العاملين بشركة الخليج العربي للنفط، وذلك يتطلب دور أكثر فاعلية لإدارة الموارد البشرية في العمل على تحسين أداء الشركة من خلال تحفيز وتطوير قدرات العاملين فيها.

4- يولي العاملون في شركة الخليج العربي للنفط أهمية كبيرة لتحسين قدراتهم في سبيل تحسين أداء الشركة بشكل عام.

5- إعتبرت عينة الدراسة بأن إدارة الموارد البشرية تشكل مصدر إستجابة فعال ضمن التوجيهات التنظيمية العامة التي تقوم بها المنظمة.

6- تتوافق عينة الدراسة على أن الشركة تنظر إلى العنصر البشري كعنصر أساسي للإنتاج، وهو الأهم في سبيل تحقيق أهدافها التنظيمية والتنموية.

7- تبين أن هناك إدراك عام لدور وأهمية إدارة الموارد البشرية في الشركة، حيث أن الشركة تركز على اتباع نظم التعيين والإختيار التي تبنى على أساس النزاهة والشفافية، كما وتعتمد نظم تقييم مقبولة تركز على الأداء وتعتمد نظم مراقبة فعالة لتوجيه العنصر البشري.

8- تلتزم إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة على تصنيف الأعمال حسب الأهمية، وتصنف الأعمال بدقة وتلتزم بالتوصيفات المقرة من الإدارة العليا.



9- تحتاج الشركة إلى إعتماد نظم إدارة تنموية ونظم جودة محفزة تعمل على تحسين أداء الأفراد وتطوير جوانب الأداء لدى الموظفين.

10- تبين أيضاً أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تسهم بقوة في تحسين أداء الشركة من خلال تطوير الكادر البشري.

11- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظم الجودة بشكل مقبول ولكن يحتاج إلى تطوير وتحسين ومتابعة بحيث يتم تقييم الأداء بالخطة الموضوعة وتعمل أيضاً من خلال ذلك على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر ودوري كلما اقتضت الحاجة.

12- يقوم مجتمع الدراسة على متابعة المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تحسين الأداء وتعمل إدارة الموارد البشرية على استمرار وضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها تطوير قدرات الموارد البشرية في الشركة، وتوفير الإحتياجات اللازمة التي من شأنها معالجة تلك التحديات.

13- تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه وتحفيز والإشراف على العاملين بما يسهم جيدا في تحسين أداء الشركة ويراعي احتياجات الجهات العاملة الإنسانية والمهنية.

14- تقوم إدارة الموارد البشرية بالمهام المناطة بها من تأهيل وتدريب وتحفيز وتطوير للقدرات العاملة وذلك حرصاً منها على البيئة المهنية للموارد البشرية.

15- تبين من خلال مجتمع الدراسة أن هناك رضا عام من الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية بإستثناء الحاجة الملحة إلى وضع إعتبارات لنظم الجودة الحديثة والتي تسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء.

ثانياً: التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمكن الباحث من صياغة مجموعة من التوصيات التي يرى في كونها مساراً للرفع من مستوى أداء الشركات العاملة في مجتمع الدراسة بشكل خاص ولكافة المنظمات الأخرى بشكل عام. وهذه التوصيات تتمثل بالنقاط التالية:-



1- يترتب على إدارة الموارد البشرية في المنظمات أن تعمل على الإهتمام بالكادر البشري كعنصر يمثل رأس المال الفكري، ومن ذلك فإن المنظمة يجب أن تسهم تحسين الأداء من خلال تطوير كوادرها البشرية بالدرجة الأولى.
2- هناك ضرورة للعمل على الجوانب المعنوية والمادية التحفيزية للموظفين في سبيل رفع أدائهم وتحسين مستوى الإنتاجية لديهم.
3- يعتبر عنصر الجودة وتطبيقاتها من أهم العناصر التي يجب على المنظمة إتباعها في سبيل تحسين الأداء وتطوير قدرات الموارد البشرية لديها.
4- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على استثمار الدافعية الموجودة لدى الموظفين في سبيل تحسين الأداء بشكل خاص، وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
5- العمل على تعزيز مفهوم المصلحة المتبادلة بين المنظمة والموظفين تعمل على تحسين الأداءن حيث أن الإيفاء بمتطلبات الموظفين يجعلهم أكثر قابلية للوفاء لمنظمتهم وتحقيق مصالحها المرجوة.
6- هناك حاجة لتطوير نظم التقييم والمتابعة أو الرقابة التنظيمية على الموظفين في سبيل تحسين الأداء وإدماج نظم الجودة ضمن أطر التقييم الدوري والعام.

ثالثاً: الدراسات المقترحة مستقبلاً:

من خلال هذه الدراسة وما مر به الباحث من إطلاع على أدبيات البحث العلمي والدراسات السابقة فيما يتعلق بتحسين الأداء لدى الشركات العاملة وتطبيقاً لذلك على شركة الخليج العربي كدراسة ميدانية لهذه الدراسة فتقترح الدراسة التالي على الدراسات المستقبلية:

1- تقترح الدراسة على الدراسات المستقبلية بذل مزيد من الجهود في تحديد المسار التنظيمي للمنظمة من خلال تحسين الأداء وربطه بالتطبيقات والنظم المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.
2- تقترح الدراسة بذل مزيد من الجهود البحثية في تخطيط الموارد البشرية من أجل التأكد من سلامة التعيين والإختيار وشفافية التقييم والمتابعة التنظيمية بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير مستوى الإنتاجية.



3- تقترح الدراسة التركيز على تطبيقات نظم الجودة الشاملة ونظم الجودة الموجهة في سبيل توجيه قدرات العاملين نحو أداء أفضل، وجودة أدق. ويتعين على ذلك إدخال أو تطوير نظم الجودة المستخدمة في سبيل تحسين الأداء.

4- إجراء المزيد من الأبحاث المتعلقة بتحسين الأداء من خلال توجيهات إدارة الموارد البشرية سيزيد من إثراء موضوع الدراسة العلمي وسيعمل على زيادة الوعي الإدراكي لدور ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

5- تقترح الدراسة تطبيق دراسات علمية أخرى على مجتمعات دراسة مختلفة وتتعرض لظروف تنظيمية مغايرة مع مراعات التركيز على تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تطبيقات الجودة، ونظم إدارة الموارد البشرية.

المراجع:

- أبوشرخ، نادر حامد عبد الرازق. 2010، رسالة ماجستير، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- سالم، عبدالله. 2012 دراسة ماجستير، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في العمل التنظيمي، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبدالله، العبد. 2012. رسالة ماجستير، القدرة على تنظيم العمل المؤسسات ضمن إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية.



- العايدي، سرى إبراهيم. 2010. دراسة ماجستير، أهمية تقييم أداء الموظفين، مجلة التنمية الإدارية، إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبدالله، العبد. 2014. دراسة تطبيقية، القدرة على تنظيم العمل المؤسسات ضمن إدارة الموارد البشرية.
- عابد، علي. 2014. دراسة تطبيقية، أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل دائم، الكلية العربية للعلوم والدراسات.
- سلمان، شكري. 2008 . دراسة ماجستير، إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الشركات والمنظمات، دراسة حالة: الشركة الدولية للتطوير والتحسين والتدريب المستمر.
- جمعة، محمود و نوري حيدر. 2011. تأثير القيادة الإدارية الناجحة: إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، العراق.
- العامري، منصور بن متعب.2003. دراسة ميدانية، مهارات المديرين الإدارية (إدارة الموارد البشرية) في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- شركة الخليج العربي.2015. تقرير عن شركرة الخليج العربية للنفط، التقرير السنوي التفصليلي، شركة الخليج العربية للنفط، ليبيا.
- عبدالوهاب، علي محمد.2003. إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- العتيبي، عزيزة عبدالرحمن. 2010. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- وهيبة، سراج. 2012. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة بسطيف، جامعة فرحات عباس سطيف، وزارة التربية والتعليم العالي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.



- نورالدين، مدوري. 2011. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دارسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراة، وزارة التربية والتعليم العالي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- نعيمة بارك. 2012. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشف، الجزائر.
- الجساسي، عبدالله حمد محمد.2011 أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية والبريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- باوى، جاب، ترجمة: أحمد، أبوبكر الحاج أبكر آدم.2005. إدارة الموارد البشرية والأداء لتحقيق الإستمرارية لفترة طويلة، مطبعة جامعة أكسفورد، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
- عدلي، باسم.2005. الإدارة الفعالة للموارد البشرية ونظم الحوافز في مؤسسات التمويل المتناهي الصغر.
- بلهادي، مريم. 2014، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، وزارة التعليم، الجزائر.
- الكردي، أحمد. 2010، تنمية الموارد البشرية: خصائص الموارد البشرية الرئيسية، مدونة إدارة الموارد البشرية العلمية.
- عيسى، محمد.2010. إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- زايد، عادل محمد.2003. إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العلمي، بن عطاء الله. 2006. مقدمة عن إدارة الموارد البشرية، تعريفها وأهميتها في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- آمال، حجاج، وآخرون. 2014، دراسة ميدانية، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس. كلية العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.



- تيسير، محمد، وآخرون. 2008. استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الموسوي، سنان. 2004. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، المنتدى العربي لعلوم إدارة الموارد البشرية.
- الجندلي، مفتاح الأستاذ. 2010. ماهية الأداء وتعريفه وأهميته، ودراسة على مؤشرات الأداء في المنظمات. برنامج نظم منظمات الأعمال.
- عابد، عبدالله. 2012. إدارة الموارد البشرية وأهميتها، دراسة نظرية تحليلية لأهمية الموارد البشرية، الكلية الجامعية للعلوم.
- محمد، بوزيان.2010. دراسة ماجستير بعنوان: دور الموارد البشرية في التاثير على الأداء، دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- الحسيني، صلاح هادي، 2009. دراسة ماجستير، القيادة الإدارية واثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، دراسة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- زينب، بوهنة. 2014. دراسة ماجستير، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة إيكوتكس. قسم العلوم الإقتصادية والتسيير، شعبة إدارة الأعمال، تقرير تربص في وزارة التربية والتعليم العالي. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية .
- الحياصات، خالد محمد. 2006. دراسة تطبيقية بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين.
- *خضر، أحمد.2008. دراسة تطبيقية، تقييم أداء العاملين، كلية الإقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.*
- قندوز، أحمد صالحي. وكربوسة، كنزة. 2013. دراسة تطبيقية بعنوان: أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، الجزائر.



- إلياس، سالم. 2006، دراسة ماجستير، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية.
- عيشي، عمار.2006. دراسة ماجستير، دور تقييم أداء العاملين تحديد احتياجات التدريب. مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.
- رضا، حاتم علي حسن. 2002، دراسة تطبيقية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العايد، سرى إبراهيم.2010. أهمية تقييم أداء الموظفين، مجلة التنمية الإدارية، إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة،المملكة العربية السعودية.
- سيدن، باباه ولد.2009. دراسة ماجستير، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء. البنك الموريتاني للتجارة الدولية بي إم سي أي. جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.
- ناصر، سومر أديب. 2004. أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات مؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية " دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري. جامعة تشرين. سوريا.
- الجرجاوي، زياد. 2010. القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. 2001. البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

الملاحق

أولاً: البيانات الأولية :-

1. نوع الجنس:	( ) ذكر ( ) أنثى
2. العمر:	( ) (21-30 سنة) ( ) (31-40 سنة) ( ) (41- 50سنة) ( ) (51-فما فوق).
3. الحالة الإجتماعية:	( ) عازب. ( ) متزوج. ( ) أخرى.



4. نوع الوظيفة:	( ) إدارية. ( ) مالية. ( ) فني.
5. المسمى الوظيفي:	( ).
6. المؤهل العلمي:	( ) بدون مؤهل. ( ) تعليم اساسي.( ) تعليم ثانوي.( ) بكالوريوس. ( ) ماجستير. ( ) دكتوراة.( ) أخرى.
7. سنوات الخبرة:	( ) (1-5). ( ) (6-10). ( ) (11- 15) . ( ) (أكثر من 15).

ثانيا: البيانات المتعلقة بادارة الموارد البشرية :-

	العبـــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تعتمد الشركة على الموارد البشرية كعنصر أساسي للإنتاج.					
9	يعتبر العنصر البشري هو الأهم لدى الشركة.					
10	هناك إدراك عام لدور وأهمية الموارد البشرية في الشركة.					
11	تركز الشركة على اتباع نظم الإختيار السليم والشفاف.					
12	تعتمد إدارة الموارد البشرية نظماً إدارية فعالة لتوجيه العناصر البشرية.					
13	تصنف إدارة الموارد البشرية الأعمال بدقة وتلتزم التوصيفات.					
14	تعمل إدارة الموارد البشرية على مراعاة الحاجات الإنسانية للأفراد.					
15	يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية ضمن الأقسام الرئيسية في الشركة.					

ثالثاً: سبل تحسين الأداء:-

	العبـــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تسهم في تحسين الأداء داخل الشركة.					
17	تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة وتحليل الأداء في إطار دور العنصر البشري داخل الشركة.					
18	تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق نظم الجودة والتحسين المستمر على أداء العاملين.					



					تعمل إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر ودوري وكلما اقتضت الحاجة.	19
					تتابع إدارة الموارد البشرية المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية الاختيار و التعيين بالشركة.	20
					تعمل إدارة الموارد البشرية على استمرار وضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها تطوير قدرات الموارد البشرية في الشركة.	21
					تتابع إدارة الموارد البشرية الإحتياجات اللازمة التي من شأنها معالجة ضعف الأداء وتعزيز قيمة الإنتاج المتوقع.	22
					تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير قدرات الأفراد العاملين من خلال متابعة إحتياجاتهم بشكل دوري ومهني	23

رابعاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء :-

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبـــــــــــارات	
					تسهم إدارة الموارد البشرية في التوجيه والإشراف على العاملين بما يسهم في تحسين الأداء.	24
					تراعي إدارة الموارد البشرية حاجة الشركة من الموظفين من حيث العدد والكفاءة.	25
					تقوم إدارة الموارد البشرية بالمهام الموكلة تجاهها من أجل تطوير قدرات العاملين (تأهيل، تدريب، تحفيز، وتطوير..).	26
					تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع التقارير اللازمة حرصاً على كفاءة البيئة المهنية للموارد البشرية.	27
					تتواصل إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا والتنفيذية بما يخص احتياجات العاملين.	28
					توفر إدارة الموارد البشرية نظاماً هيكلياً ينظم العمل ويسد الفجوات الإدارية بين الموارد البشرية.	29

